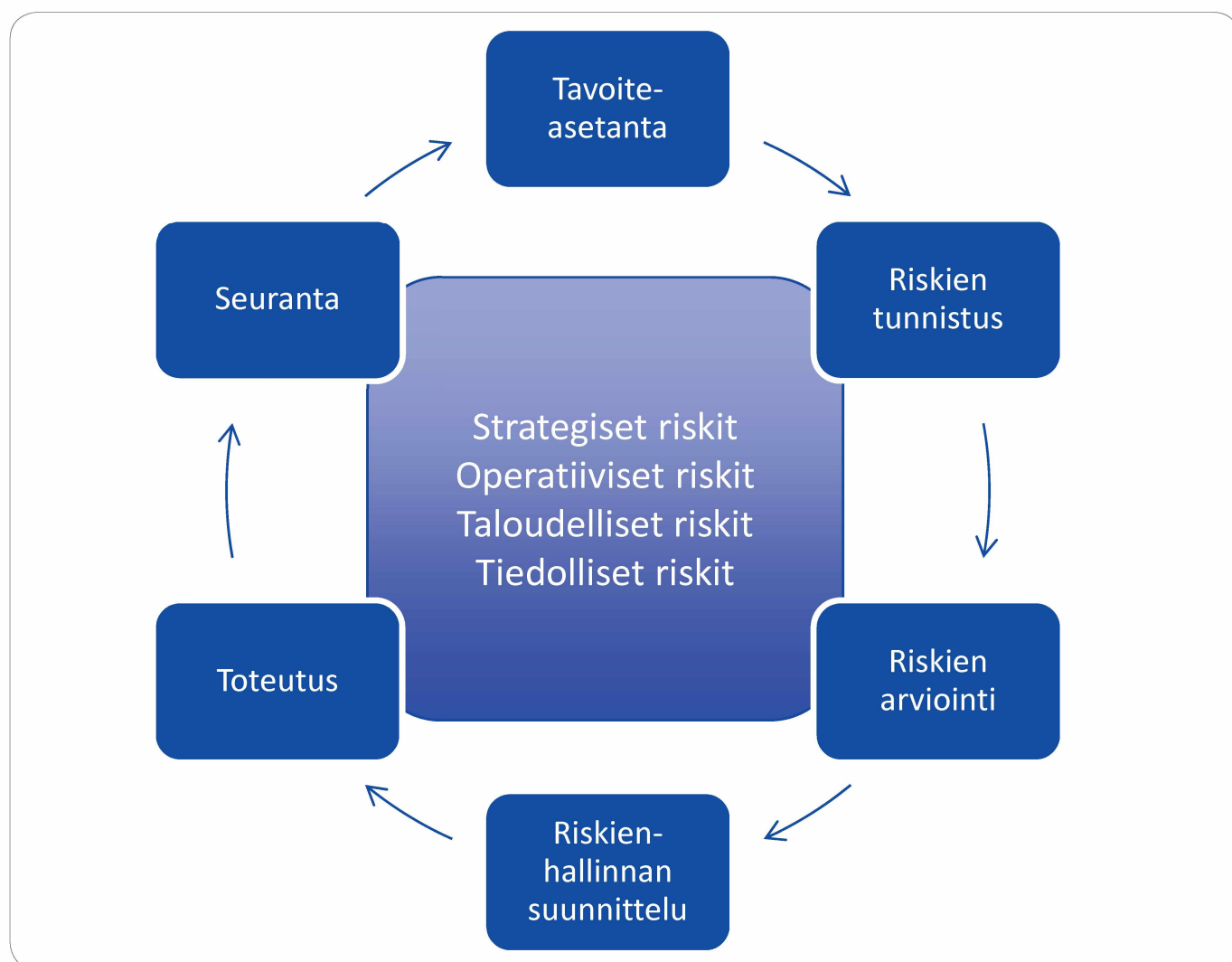


Liikenneviraston riskienhallinnan menettelytapaohje



Liikenneviraston riskienhallinnan menettelytapaohje

Liikenneviraston ohjeita 17/2012

Kannen kuva: Liikenneviraston kuva-arkisto

Verkkojulkaisu pdf (www.liikennevirasto.fi)

ISSN-L 1798-663X

ISSN 1798-6648

ISBN 978-952-255-198-6

Liikennevirasto

PL 33

00521 HELSINKI

Puhelin 020 637 373

Liikennejärjestelmä-toimiala

Vastaanottaja
Liikenneviraston toimialat ja pääjohtajan alaiset osastot
ELY-keskusten liikenne- ja infrastruktuurivastuualueet

Kohdistuvuus
Liikennevirasto
ELY-keskukset

Voimassa
14.12.2012

Asiasanat
riskienhallinta, ohjeet

Liikenneviraston riskienhallinnan menettelytapaohje

Liikennevirasto on hyväksynyt tämän riskienhallinnan menettelytapaohjeen. Ohjetta sovelletaan Liikenneviraston riskienhallinnassa ja soveltuvin osin Liikenneviraston ohjaaman ELY-keskusten liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueen riskienhallinnassa.

Pääjohtaja


Rami Metsäpelto

Riskienhallinnan koordinaattori


Olli Holm

LISÄTIETOJA
Olli Holm
Liikennevirasto
puh. 020 637 3338

Esipuhe

Tässä ohjeessa kuvataan yleisperiaatteet ja -menettelyt Liikenneviraston riskienhallinnassa. Ohjeen tarkoituksena on yhtenäistää ja systematisoida viraston riskienhallinnan menettelyitä siten, että viraston riskienhallinta tapahtuu yhteismitallisesti ja samoin perustein. Ohje täydentää työ- ja elinkeinoministeriön 16.9.2011 antamaa periaatepäätöstä ELY-keskusten sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimintaperiaatteista Liikenneviraston ohjaaman ELY-keskusten liikenne- ja infrastruktuuri-vastuualueiden riskienhallinnan osalta.

Tätä ohjetta täydentävät viraston toimintajärjestelmään laadittavat riskienhallinnan kuvaukset.

Ohje on laadittu virkatyönä liikennejärjestelmä-toimialalla yhteistyössä muiden toimialojen riskienhallinnan asiantuntijoiden kanssa.

Helsingissä marraskuussa 2012

Liikennevirasto
Liikennejärjestelmä-toimiala

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	6
2	RISKIENHALLINTAMALLI.....	7
2.1	COSO-ERM riskienhallintamalli	7
2.2	Riskienhallinnan menettelytapaohjeen rajaukset	8
3	LIIKENNEVIRASTON RISKIEN LUOKITTELU	9
4	RISKIENHALLINNAN VASTUUT	10
5	RISKIENHALLINNAN OSA-ALUEET	12
5.1	Sisäinen ympäristö	12
5.2	Tavoiteasetanta	12
5.3	Muutostekijöiden tunnistaminen	12
5.4	Riskien arviointi	12
5.5	Riskienhallintalinjaukset.....	13
5.6	Kontrollitoimet.....	15
5.7	Informaatio ja kommunikaatio	15
5.8	Seuranta	15
6	RISKIENHALLINNAN KEHITTÄMINEN	16
LIITTEET		
Liite 1	Liikenneviraston riskienhallintapolitiikka	
Liite 2	COSO-ERM-riskienhallintamalli	
Liite 3	Liikenneviraston riskikartta	
Liite 4	Liikenneviraston strategiset avainriskit	
Liite 5	Riskienhallinnan vastuuhenkilöt	
Liite 6	Riskien merkittävyyden arviointimatriisi	

1 Johdanto

Tässä ohjeessa määritellään Liikenneviraston riskienhallinnan periaatteet ja toteuttamistavat. Menettelyitä sovelletaan myös Liikenneviraston ELY-keskusten ohjauksessa. Ohjeen mukaiset käytännöt koskevat koko Liikenneviraston toimintaa ja soveltuvin osin ELY-keskusten Liikenneviraston ohjaamaa tienpitoa. Liikenneviraston toimialat ja osastot sekä ELY-keskukset voivat laatia tähän ohjeeseen perustuvia tarkempia riskienhallinnan menettelytapaohjeita. Ohje täydentää viraston riskienhallintapolitiikkaa (liite 1).

Liikennevirastossa toteutettavan riskienhallinnan avulla tunnistetaan ja hallitaan ennakkoivasti niitä riskejä, jotka voivat uhata Liikennevirastoa saavuttamasta sille asetettuja strategisia päämääriä, toiminnallisia tai taloudellisia tavoitteita, tai jotka voivat vaarantaa viraston toiminnan jatkuvuutta. Riskienhallinnan avulla tunnistetaan ja hyödynnetään positiivisten tapahtumien muodostamia mahdollisuuksia. Riskien tunnistamiseen kuuluu olennaisena osana ulkoisen toimintaympäristön ja sen muutosten vaikutusten arviointi. Tämän ohjeen tarkoituksena on varmistaa ja yhdenmukaistaa Liikenneviraston ja soveltuvin osin sen ohjaaman ELY-keskusten riskienhallinnan toteutusta, raportointia ja seurantaa.

Liikenneviraston riskienhallinta noudattaa valtiovarainministeriön controller-toiminnon suositusta v 2005: Valtion viraston ja laitoksen sekä rahaston sisäinen valvonta ja riskienhallinta. Tämä ohje perustuu rakenteeltaan yleisesti hyväksyttyyn riskienhallinnan COSO ERM -viitekehykseen¹. Riskienhallinnassa huomioidaan ja hyödynnetään myös soveltuvia standardeja (ISO 31000 ja ISO 31010). Ohjeen laadinnassa on hyödynnetty viraston eri asiantuntijoita.

¹) http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_finnish.pdf

2 Riskienhallintamalli

2.1 COSO-ERM-riskienhallintamalli

Liikennevirastossa käytettävä COSO-ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise Risk Management) riskienhallintamalli (liite 2) perustuu koko organisaation riskienhallinnan kokonaisvaltaiseen ajatusmalliin, jonka mukaan riskienhallinta on:

- Riskinottohalukkuuden ja strategian yhdenmukaistamista
- Tehokkaampaa riskeihin vastaamista
- Toiminnallisten yllätysten ja tappioiden vähentämistä
- Monitahoisten ja koko organisaatiota koskevien riskien tunnistamista ja hallintaa
- Tilaisuuksiin tarttumista
- Tehokkaampaa pääoman käyttöä



Kuva 1. COSO-ERM mukaiset riskienhallinnan osa-alueet

Liikenneviraston toiminnassa COSO-ERM-mallin mukainen riskienhallinta tarkoittaa viraston toimintaan liittyvien eritasoisten riskien systemaattista tunnistamista, niiden merkittävyyden arviointia ja riskien hallintaa sekä tarvittaessa hallittua riskinottoa. Riskienhallinta tarkoittaa myös hallintaan liittyvien vastuiden, menettelyiden ja toimintatapojen määrittämistä ja niiden mukaista toimintaa koko organisaatiossa.

Riskienhallinnan viitekehys



Kuva 2. Liikenneviraston riskienhallinnan kehys

2.2 Riskienhallinnan menettelytapaohjeen rajaukset

Liikenneviraston riskienhallinnan kokonaisuuteen kuuluu tämän ohjeen mukaisia menettelyitä täydentäviä menettelyitä, jotka ovat osin säädöspäerusteisia. Tällaisia menettelyitä ovat mm. rautateiden turvallisuusjohtamisjärjestelmä sekä tietoturva-menettelyt, joissa toimintaa määrittelee osaltaan niitä koskeva asetus. Tämä menettelytapaohje täydentää asetuksen antamia määräyksiä näihin menettelyihin liittyvästä riskienhallinnasta.

Liikenneviraston sisäisestä turvallisuudesta ja valmiustoiminnasta vastaa erillinen turvallisuus- ja valmiusryhmä. Tämä menettelytapaohje ei koske näitä toimintoja.

3 Liikenneviraston riskien luokittelu

Liikennevirasto luokittelee riskinsä neljään pääluokkaan, jotka ovat

1. Strategiset riskit
2. Operatiiviset riskit
3. Taloudelliset riskit
4. Tiedolliset riskit

Strategisilla riskeillä tarkoitetaan viraston strategisten päämäärien saavuttamista uhkaavia riskejä eli epävarmuutta siitä, että jokin tapahtuma tai toimenpide tai se, ettei toimiin ryhdytä, uhkaa organisaation kykyä saavuttaa asettuja tavoitteita. Strategisen tason riskit liittyvät tyypillisesti toimintaympäristöön, toimintakulttuuriin, viraston maineeseen ja sidosryhmäkenttään.

Operatiiviset riskit ovat toimintatapoihin, henkilöstöön, organisaatioon, johtamiseen, aineelliseen omaisuuteen ja toiminnan lainmukaisuuteen liittyviä riskejä, jotka voivat vaarantaa Liikenneviraston tulostavoitteiden saavuttamista tai uhkaavat viraston päivittäistä toimintaa tai prosesseja. Tyypillisiä operatiivisia riskejä ovat esimerkiksi hankintojen epäonnistumiset, epätarkoituksenmukaiset toimintamallit, laatutalutukset, turvallisuuteen liittyvät epäkohdat, henkilöstön riittämättömyys ja osaamispuutteet sekä tavoiteasetannan epäonnistuminen.

Taloudelliset riskit liittyvät toiminnan rahoitukseen ja suunnitteluun, määrärahojen käyttöön sekä raportointiin ja seurantaan. Tyypillisiä riskejä ovat rahoituksen riittävyys, budjetoinnin epäonnistuminen sekä raportoinnin ja seurannan toimimattomuus.

Tiedollisilla riskeillä tarkoitetaan tietojärjestelmiin, tiedon hallintaan ja osaamis-
pääomaan liittyviä riskejä. Nämä tarkoittavat ohjelmistojen ja tietojärjestelmien toimintahäiriöitä tai huonosti toimivia sovelluksia, tietojen epätarkoituksenmukaista käsittelyä, säilytystä, kattavuutta, sisältöä ja hävittämistä sekä avainhenkilöiden ja kokemuspääoman menettämiseen liittyviä tekijöitä.

Liikenneviraston johtoryhmä on tunnistanut strategisten näkökulmien pohjalta viraston toimintaan mahdollisesti vaikuttavat eri riskiyhdistelmien muodostamat merkittävimmät riskikokonaisuudet, joita kutsutaan strategisiksi avainriskeiksi. Strategiset avainriskit on esitetty liitteessä 4.

Tarkemmin riskien luokittelu on esitetty liitteenä 3 olevassa Liikenneviraston riskikartassa. Tämä riskikartta on viitteellinen ja tarkoitettu tukemaan muistilistan omaisesti riskien tunnistamista. Todelliset tunnistettavat toiminnan riskit voivat olla useamman eri riskin tai riskien pääluokkien yhdistelmiä, ja ne tunnistetaan toiminnan eri prosessien kautta

4 Riskienhallinnan vastuut

Liikenneviraston työjärjestyksessä määrätään Liikenneviraston organisaatiosta, virkamiesten asemasta ja tehtävistä, toimialojen, osastojen ja yksiköiden tehtävistä, sisäisestä ohjauksesta ja johtamisesta, johtoryhmistä, asioiden valmistelusta, ratkaisuvallan käyttämisestä, viraston sisäisestä hallinnosta sekä muiden kuin pääjohtajan sijaisuuksista. Työjärjestyksestä päättää viraston pääjohtaja.

Kirjanpitoyksikkötehtävien hoitamisesta määrätään taloussäännössä. Sisäisestä tarkastuksesta määrätään sisäisen tarkastuksen ohjesäännössä.

Viraston riskienhallintaa koskevat päävastuut on määritelty riskienhallintapolitiikassa, joka täydentää em. määräyksiä.

Riskienhallinta on luonteeltaan jatkuvaa toimintaa, jossa riskienhallinnasta vastaavan tulee seurata systemaattisesti vastuullaan olevien riskien ja niiden hallintakeinojen sekä toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia riskienhallinnan tason varmistamiseksi.

Riskienhallinnan koordinoinnista vastaa Liikennejärjestelmä-toimiala, johon on nimetty Liikenneviraston riskienhallinnan koordinaattori. Toimialoilla ja pääjohtajan alaisilla osastoilla on nimettynä oma riskienhallinnan vastuuhenkilö, joka toimii riskienhallinnan koordinaattorin tukena tämän ohjeen ja siihen liittyvien riskienhallintamenettelyiden ylläpidossa ja kehittämisessä. Yhteyshenkilöt tukevat koordinaattoria tulosityksiköiden (viraston toimialat ja pääjohtajan alaiset osastot) tulosraporttien pohjalta tehtävässä riskienhallinnan tilanneraportoinnissa. Riskienhallinnan koordinaattori ja vastuuhenkilöt muodostavat riskienhallinnan vastuuhenkilöiden koordinaattoryhmän (liite 5).

Strategisten riskien tunnistamisesta, hallinnasta ja seurannasta sekä näihin riskeihin liittyvästä riskienotosta vastaa Liikenneviraston johtoryhmä pääjohtajan johdolla. Strategisten riskien ja niiden hallintakeinojen tilannetta tarkastellaan vuosittain strategian päivityksen yhteydessä, jolloin niihin tehdään tarvittavat tarkistukset. Strategiset avainriskit ovat viraston johtoryhmän tunnistamia usean riskin muodostamia kokonaisuuksia, jotka voivat merkittävästi vaarantaa viraston strategian toteuttamista. Liikenneviraston tulosityksiköiden tulee tunnistaa strategisten riskien pohjalta oman toimintansa riskit, jotka voivat vaikuttaa strategisten riskien toteutumiseen, ja määrittää niille hallintakeinot.

Operatiivisten riskien tunnistamisesta, hallinnasta ja seurannasta sekä riskienotosta vastaavat Liikenneviraston tulosityksiköt ja ELY-keskukset. Operatiivisten riskien ja niiden hallintakeinojen tilannetta tulee tarkastella vähintään vuosittain toiminnan suunnittelun yhteydessä, jolloin niihin tehdään tarvittavat tarkistukset.

Taloudellisten riskien tunnistamisesta, hallinnasta ja seurannasta sekä mahdollisesta riskienotosta vastaa Liikenneviraston esikunta toimialojen ja taloustiimin tuella. Taloudellisten riskien ja niiden hallintakeinojen tilannetta tarkastellaan jatkuvasti ja vähintään vuosittain toiminnan suunnittelun yhteydessä sekä tarvittaessa tulosityksiköiden raportoinnin pohjalta, jolloin niihin tehdään tarvittavat tarkistukset.

Liikenneviraston riskienhallinnan menettelytapaohje

Tietoriskien tunnistamisesta, hallinnasta ja seurannasta sekä riskinotosta vastaa tietojärjestelmien osalta Hallinto-toimiala tai se tulossyksikkö, jonka vastuulla ao. järjestelmä on. Tiedon hallintaan ja osaamispääomaan liittyvien riskien tunnistamisesta, hallinnasta ja seurannasta sekä riskinotosta vastaavat Liikenneviraston tulossyksiköt ja ELY-keskukset.

Koko virastoa tai huomattavaa osaa sen toiminnasta koskevien riskien merkittävyys arvioidaan johdon strategiaseminaarissa tai vastaavalla johdon foorumilla. Merkittävimmiksi arvioitujen riskien hallinta vastuutetaan tulossyksiköille, joiden tulee laatia em. riskien hallintasuunnitelmat ja toteuttaa riskienhallinta. Näiden riskien tilaa ja hallintakeinojen toteutusta seurataan tulossyksiköiden raportoinnissa jatkossa kuvatavalla tavalla.

Sisäinen tarkastus arvioi Liikenneviraston riskienhallinnan asianmukaisuutta, kattavuutta ja riittävyttä, ja raportoi havaitsemansa kehittämistarpeet pääjohtajalle.

Raportointivelvolliset tulossyksiköt raportoivat omasta riskienhallinnan tilanteestaan puolivuositain tuloraportoinnin yhteydessä Liikenneviraston tuloraportointiohjeen mukaisesti.

Tulossyksiköiden tulee antaa tarpeelliset omaa toimintaansa koskevat ohjeet ja määräykset, joissa tarkennetaan myös toimintaa koskevat riskienhallinnan menettelyt. Näiden ohjeiden ja määräysten sisältämät riskienhallintaa koskevat osat täydentävät tätä menettelytapaohjetta, ja niitä noudatetaan kuten tätä ohjetta. Ohjeiden ja määräysten tulee noudattaa tämän menettelytapaohjeen periaatteita. Annettavista teknisistä ohjeista ja normeista vastaa virastoon nimetty ohjetyöryhmä.

5 Riskienhallinnan osa-alueet

5.1 Sisäinen ympäristö

Liikenneviraston toimintaa ohjaa strategiakokonaisuus, jonka visio ja strategiset päämäärät muodostavat viraston tavoitetilan. Strategiakokonaisuuteen kuuluvat arvot ja eettiset pelisäännöt määrittävät viraston ulkoista ja sisäistä toimintatapaa (<http://portal.fma.fi/portal/page/portal/9782220FoDFDEo67Eo40B40A1Ao11B89>):

Eettiset pelisäännöt määrittävät Liikenneviraston sisäisen toimintatavan, johon koko viraston henkilöstö on sitoutunut. Pelisäännöillä varmistetaan vastuullinen, keskusteleva ja kaikkia arvostava toimintatapa, jossa henkilöstö voi tuoda esille myös riskienhallinnan kannalta tärkeitä asioita ja esimiehet puuttuvat systemaattisesti sovitusta menettelytavoista poikkeamisiin sekä tuovat riskienhallinnan kehitystarpeet johdon tietoon.

5.2 Tavoiteasetanta

Liikenneviraston sisäisestä ja ELY-keskusten viraston ohjaaman toiminnan tavoiteasetannasta vastaa pääjohtaja. Liikenne- ja viestintäministeriö asettaa Liikennevirastolle vuosittain tuloskeskustelujen pohjalta koko viraston toimintaa koskevat tulostavoitteet, joiden toteutumista seurataan viraston tulosraportoinnin avulla. Tavoiteasetannan ja toiminnansuunnittelun yhteydessä käydään läpi ja päivitetään myös niiden toteutumiseen liittyvät riskit ja niiden hallintakeinot.

5.3 Muutostekijöiden tunnistaminen

Toimintaympäristön muutoksia seurataan ja analysoidaan osana strategiaprosessiin kuuluvaa toimintaympäristöanalyysia, joka tehdään vuosittain strategian päivityksen taustatiedoksi. Toimintaympäristön muutoksista saatavaa tietoa hyödynnetään myös riskienhallinnassa.

Tulosityksiköiden vastuulla on seurata omaan toimintaansa liittyviä toimintaympäristön muutoksia, jotka voivat vaikuttaa niiden toimintaan. Seurannan perusteella arvioidaan muutosten merkitystä myös operatiivisiin riskeihin ja niiden hallintakeinoin, ja tehdään tarvittavia korjauksia.

5.4 Riskien arviointi

Riskien arviointi tarkoittaa systemaattista menettelyä, jolla tunnistetaan riskien merkittävyys (todennäköisyys ja vaikutukset) viraston toiminnan kannalta ja varmistetaan riskienhallinnan kohdistaminen ja kehittäminen toiminnan kannalta merkittävimpiin riskeihin.

Liikenneviraston riskien arviointi perustuu malliin, jossa arvioidaan riskin toteutumisen todennäköisyyttä ja riskin toteutumisen merkittävyyttä viraston toiminnan jatkuvuuden ja tavoitteiden kannalta. Yksittäisen riskin muodostaman kokonaisriskin arviointi tulee tehdä seuraavasti:

- Riskin todennäköisyys arvioidaan asteikoilla 1–5, jossa 1 on tarkoittaa vähäistä riskin toteutumisen todennäköisyyttä ja 5 erittäin suurta riskin toteutumisen todennäköisyyttä
- Riskin toteutumisen merkittävyys arvioidaan asteikolla 1–5, jossa 1 tarkoittaa riskin toteutumisella olevan vähäisiä vaikutuksia tavoitteiden toteutumiselle ja 5 tarkoittaa riskin toteutumisella olevan erittäin suuri vaikutus tavoitteiden toteutumiselle.
- Kokonaisriski ja sen mukainen toimenpideluokka muodostuu näiden tekijöiden tuloksena
- Kokonaisriskin arvioinnissa tulee lisäksi huomioida tarvittaessa myös eri riskien keskinäinen riippuvuus ja yksittäisen riskin mahdollinen merkitys muiden riskien toteutumisessa.

Tarkemmin riskien arvioinnin menettelyä ja suositeltavia toimenpiteitä riskienhallinnassa on kuvattu liitteenä 6 olevassa riskien merkittävyyden arviointimatriisissa.

5.5 Riskienhallintalinjaukset

Liikenneviraston riskienhallintalinjaukset on määritelty riskienhallintapolitiikassa ja ne vastaavat käsitteenä COSO-ERM -mallin riskienhallintastrategioita. Liikenneviraston riskienhallintaa toteutetaan systemaattisella menettelyllä, jossa

- rajataan tarkasteltava kohde
- kartoitetaan ja tunnistetaan riskit ja arvioidaan niiden merkittävyys
- suunnitellaan riskienhallintatoimenpiteet ja hyväksytään riskienhallintasuunnitelma
- toteutetaan riskienhallintamenettely ja arvioidaan menettelyjen onnistuminen
- dokumentoidaan menettelyn eri vaiheet
- raportoidaan riskienhallinnan tilanteesta

Tarkasteltavan kohteen rajausta tehdään asiantuntija-arviona. Rajauksessa tulee huomioida myös seurannaisvaikutukset, ja ne sisällytetään tarkasteltavaan kohteeseen. Seurannaisvaikutuksilla tarkoitetaan tässä tarkasteltavan toiminnan vaikutuksia muuhun viraston toimintaan. Riskikokonaisuudesta vastaa aina tavoitteen saavuttamisesta vastuussa oleva. Jokaisella tunnistetulla riskillä on nimetty vastuuhenkilö, jota kutsutaan riskin omistajaksi.

Riskien kartoitus ja tunnistus sekä niiden merkittävyyden arviointi tulee tehdä asiantuntijatyöpajoissa. Arviointityö suositellaan tehtäväksi vähintään kolmen asiantuntijan toimesta, jotta taataan riittävän laaja-alainen näkemys riskeistä. Lopputuloksena tästä vaiheesta saadaan arvio merkittävimmistä kohteeseen liittyvistä riskeistä, joiden riskienhallintaan otetaan kantaa seuraavassa osavaiheessa.

Merkittävimmitse tunnistetuista riskeistä tulee suunnitella riskienhallintatoimenpiteet. Toimenpiteiden suunnittelussa tulee huomioida riskin toteutumisen aiheuttama mahdollinen menetys ja riskienhallinnan toimenpiteiden kokonaiskustannukset. Menetyksen ja kustannusten vertailun perusteella valitaan riskienhallinnan peruskeino, jota riskienhallinnassa sovelletaan siten, että riskienhallinnan keinojen kustannukset ovat kohtuulliset verrattuna riskin toteutumisen aiheuttamaan menetykseen. Valituista riskienhallintakeinoista ja niiden toteutuksesta laaditaan kirjallinen suunnitelma, joka hyväksytään asianmukaisesti, ja jonka toteutusta seurataan raportoinnin kautta.

Riskienhallintaa tukemaan on laadittu erillinen riskienhallintasuunnitelman mallipohja, jota tulee ensisijaisesti käyttää suunnitelmien laadinnassa.

Viraston riskienhallintapolitiikan mukaan riskejä voidaan käsitellä seuraavasti:

- riskit, joiden ottamista vältetään
- riskit joita otetaan vain, jos ne eivät vaaranna kriittistä toimintaa
- riskit, joiden todennäköisyyttä voidaan pienentää
- riskit, joissa vastuu voidaan jakaa muiden kanssa
- riskit, jotka kannetaan itse
- riskit, jotka otetaan tietoisesti

Lähtökohtaisesti Liikennevirasto pyrkii toiminnassaan välttämään riskejä tai pienentämään niiden todennäköisyyttä hyväksyttävälle tasolle tai jakamaan riskit muiden kanssa siten, että virastolle jäävä riski on hyväksyttävällä tasolla. Riskejä tai riskinottoa, jotka vaarantavat kriittistä toimintaa ts. toimintaa, jonka häiriöt näkyvät liikenteen sujuvuudessa tai turvallisuudessa hyvin nopeasti, vältetään, ellei toimintaa kyetä turvaamaan tarvittaessa varajärjestelyiden kautta. Riskinotolla ei tässä yhteydessä tarkoiteta normaalia väylien kunnossapitoon tai rakentamiseen liittyvää toimintaa, jonka turvallisuus- ja ympäristövaikutuksia hallitaan toimintaan liittyvillä ohjeilla, vaan esimerkiksi toimintatavan muutoksiin liittyviä riskejä. Riskit, joita ei voida hallita riskiin nähden kohtuullisin kustannuksin tai työpanoksella, Liikennevirasto voi kantaa itse tietoisina toimintaan liittyvinä riskeinä välttämällä tarpeen mukaan näiden riskien ottamista. Näistä riskeistä on laadittava suunnitelmat varautumisesta riskin toteutumiseen. Päätökset riskienhallinnassa sovellettavista keinoista tekee strategisten riskien osalta pääjohtaja johtoryhmän käsittelyn jälkeen. Muut riskit käsittelee riskeistä vastaava tulosityksikkö.

Tulosityksiköt vastaavat hallittua riskinottoa koskevista päätöksistä vastuullaan olevissa riskeissä viraston linjausten mukaisesti. Riskin ottaminen perustuu arvioon riskinoton avulla todennäköisesti saavutettavista hyödyistä ja niiden vertaamiseen riskin toteutumisen aiheuttamaan menetykseen. Mikäli saavutettavat hyödyt ovat merkittävästi mahdollista menetystä suuremmat, voidaan riski ottaa. Riskinotto edellyttää aina myös toiminnan palautumissuunnitelman laatimista riskin mahdollisen toteutumisen aiheuttaman menetyksen minimoimiseksi.

Strategisesti merkittäviä riskejä voidaan ottaa ainoastaan ylimmän johdon hyväksymisissä tapauksissa. Riskinotto rajataan siten, ettei se vaaranna koko yksittäisen strategisen välitavoitteen saavuttamista. Riskin toteutumisen varalta laaditaan palautumissuunnitelma, jonka avulla menetykset kyetään rajaamaan ja toiminta palauttamaan mahdollisimman nopeasti.

5.6 Kontrollitoimet

Tulosityksiköt ja niiden esimiehet vastaavat riskienhallinnan asianmukaisesta toteutuksesta ja siihen liittyvästä valvonnasta omassa toiminnassaan. Jokaisen työntekijän velvollisuutena on noudattaa riskienhallinnan menettelyitä ja toteuttaa sovittua riskienhallintaa sekä tuoda esimiehensä tietoon toimintaa uhkaavia riskejä, riskienhallinnan kehittämiskohteita ja menettelyiden vastaista toimintaa.

Sisäinen tarkastus arvioi viraston riskienhallinnan riittävyyttä ja asianmukaisuutta sekä tekee tarvittaessa riskienhallintaa koskevia tarkastuksia, ja raportoi havainnoistaan pääjohtajalle.

5.7 Informaatio ja kommunikaatio

Riskienhallinnan menettelyitä koskevassa viestinnässä hyödynnetään sekä viraston Väylä -intranetiä että erillisiä koulutustilaisuuksia ja työyhteisökokouksia, joissa tuodaan esille riskienhallinnan merkitystä sekä siihen liittyviä menettelyitä ja vastuita. Tämän menettelytapaohjeen mukaisten menettelyiden viestimisestä vastaa riskienhallinnan koordinaattori yhteistyössä riskienhallinnan koordinoitiryhmän kanssa.

Strategisten riskien tilaa arvioidaan vuosittain strategian päivityksen yhteydessä johdoryhmässä ja strategian päivitysesityksestä vastaavassa strategisen ohjauksen koordinoitiryhmässä. Tämän ryhmän jäsenet vastaavat riittävän keskustelun käymisestä omassa tulosityksikössään.

Tulosityksiköt vastaavat vastuullaan olevien riskien viestimisestä omalle henkilöstölleen ja tarpeen mukaan muille tulosityksiköille, ylimmälle johdolle ja riskienhallinnan koordinaattorille. Tulosityksiköiden vastuulla olevista riskeistä tulee keskustella tulosityksikössä ja niiden välillä vuosittain toiminnansuunnittelun yhteydessä.

Osana riskienhallintaa koskevaa viestintää tulosityksiköiden tulee varmistaa, että riskienhallinnan koordinaattori sekä tulosityksiköiden riskienhallinnan vastuuhenkilöt ovat henkilöstön tiedossa.

5.8 Seuranta

Raportointivelvolliset tulosityksiköt raportoivat puolivuotis- ja vuosiraportoinnissaan riskeistään ja niiden hallinnasta. Tulosityksiköiden velvollisuutena on tuoda viraston tietoon uudet tai muuttuneet riskit, jotka voivat vaikuttaa viraston tai tulosityksikön tavoitteiden saavuttamiseen. Tulosityksiköiden on myös saatettava koko viraston riskienhallintamenettelyiden kehittämistä koskevia tarpeita riskienhallinnan koordinaattorin tietoon.

Riskienhallinnan koordinaattori koostaa koordinoitiryhmän tukemana viraston johdoryhmälle arvion koko viraston riskienhallinnan tilasta ja kehittämistarpeista vähintään kerran vuodessa.

6 Riskienhallinnan kehittäminen

Tulosyksiköt vastaavat omaa toimintaansa koskevasta riskienhallinnan jatkuvasta kehittämisestä saamiensa kehittämisehdotusten sekä toiminnan ja toimintaympäristön muutosten seurannan pohjalta.

Viraston riskienhallintaa kehitetään raportointitietojen, kehittämisehdotusten ja muun palautteen, toimintaympäristön muutosten sekä annettujen säädösten ja tavoitteiden perusteella. Viraston riskienhallinnan kehittämistarpeiden kokoamisesta ja kehittämisehdotusten laadinnasta ja niiden viemisestä päätettäväksi vastaa riskienhallinnan koordinaattori yhdessä koordinoitiryhmän kanssa.

Riskienhallinnan kokonaistila ja merkittävimmät kehittämistarpeet käydään läpi vuosittain toimintajärjestelmän johdon katselmuksen yhteydessä, ja tunnistetut kehittämistarpeet viedään johtoryhmän käsiteltäväksi.

12.11.2012

Drno 1277/065/2012

Liikenneviraston riskienhallintapolitiikka

Tämä riskienhallintapolitiikka on voimassa toistaiseksi. Riskienhallintapolitiikan päivittämisestä vastaa riskienhallinnan koordinaattori, jolle raportoidaan tulosraportointiohjeen mukaisesti muutos- ja kehitystarpeet. Riskienhallintapolitiikan päivitykset käsitellään toimialoilla, turvallisuus- ja valmiusryhmässä ja Liikenneviraston johtoryhmässä.

Vt. pääjohtaja

Rami Metsäpelto

Riskienhallinnan koordinaattori

Olli Holm

LISÄTIETOJA
Olli Holm
Liikennevirasto
puh. 020 637 3338

Yleistä

Riskienhallintapolitiikka kuvaa Liikenneviraston kokonaisvaltaisen riskienhallinnan päämäärät sekä pääperiaatteet, -menettelyt ja -vastuut riskienhallinnan kehittämiseksi ja toteuttamiseksi. Riskienhallintapolitiikan yhtenäistä ja koordinoitua soveltamista tukevat Liikenneviraston riskienhallinnan toimintaperiaatteet ja -menettelyt.

Riski määritellään yleisesti tapahtumaksi, jolla voi olla myönteinen tai kielteinen vaikutus organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamiselle. Kielteisiä vaikutuksia aiheuttavat tekijät mielletään yleensä varsinaisiksi riskeiksi tai uhiksi ja positiivisen vaikutuksen mahdollistavat tapahtumat puolestaan nähdään uusina mahdollisuuksina luovina tai kielteisiä vaikutuksia vähentävinä tekijöinä.

Riskienhallinta on osa viraston toiminta- ja turvallisuusjohtamisjärjestelmää sekä sisäistä valvontaa. Sen tarkoituksena on tukea viraston strategista ohjausta ja johtamista tunnistamalla ja systemaattisesti hallitsemalla organisaatioon vaikuttavia potentiaalisia tapahtumia. Riskienhallinnan avulla varmistetaan osaltaan se, että kielteisiä vaikutuksia aiheuttavat riskit pysyvät hallittuina ja riskinottohalukkuuden rajoissa, ja että myönteisten tapahtumien synnyttämät mahdollisuudet pystytään hyödyntämään hallitusti toiminnan kehittämisessä.

Valtakunnallisen tason riskit, joiden toteutumiseen Liikenneviraston toimenpiteillä ei voida vaikuttaa, kuuluvat viraston valmiustoiminnan piiriin eikä niitä käsitellä riskienhallinnan yhteydessä.

Liikenneviraston riskienhallinta noudattaa valtiovarainministeriön controller-toiminnon suositusta v 2005: Valtion viraston ja laitoksen sekä rahaston sisäinen valvonta ja riskienhallinta. Liikenneviraston riskienhallinta perustuu rakenteeltaan yleisesti hyväksyttyyn riskienhallinnan COSO ERM -viitekehykseen¹. Lisäksi riskienhallinnassa huomioidaan ja hyödynnetään myös soveltuvia standardeja ISO 31000² ja ISO 31010³.

Päämäärä

Liikennevirastossa toteutettavan riskienhallinnan avulla tunnistetaan ja hallitaan ennakoivasti niitä riskejä, jotka voivat uhata Liikennevirastoa saavuttamasta asetettuja strategisia päämääriä ja toiminnallisia tavoitteita. Riskienhallinnan avulla tunnistetaan ja hyödynnetään positiivisten tapahtumien muodostamia mahdollisuuksia. Riskien tunnistamiseen kuuluu olennaisena osana ulkoisen toimintaympäristön ja sen muutosten vaikutusten arviointi.

Liikennevirastossa toteutettavan riskienhallinnan päämääränä on

1. tunnistaa ja hallita ennakoivasti niitä riskejä, jotka voivat uhata Liikennevirastoa saavuttamasta asetettuja strategisia päämääriä ja toiminnallisia tavoitteita
2. turvata ydintoimintojen laadukas toteutuminen
3. varmistaa osaltaan, että Liikennevirastossa noudatetaan lainsäädäntöä, määräyksiä ja ohjeita sekä hyvää hallintotapaa
4. tunnistaa ja hyödyntää positiivisten tapahtumien muodostamia mahdollisuuksia toiminnan kehittämisessä.

Riskienhallintamenettelyt

Riskienhallintaa toteutetaan Liikennevirastossa osana toimintajärjestelmää riskienhallintamenettelyiden sekä niihin liittyvien määräysten ja ohjeiden mukaisesti. Riskienhallinnan kehittämisen lähtökohtana on toimivuus ja käytännönläheisyys. Riskienhallintaa laajennetaan vähitellen kattamaan toiminnan eri tasot ja osa-alueet. Asteittaisen kehittämisen kautta varmistetaan riskienhallinnan rakentuminen osaksi viraston jokapäiväistä johtamista ja toimintaa.

Riskienhallinnan näkökulmasta riskejä tarkastellaan seuraavasti

- riskit, joiden ottamista vältetään
- riskit joita otetaan vain, jos ne eivät vaaranna kriittistä toimintaa
- riskit, joiden todennäköisyyttä voidaan pienentää
- riskit, joissa vastuu voidaan jakaa muiden kanssa
- riskit, jotka kannetaan itse
- riskit, jotka otetaan tietoisesti

Liikenneviraston riskienhallintaa toteutetaan systemaattisella menettelyllä, jossa

- rajataan tarkasteltava kohde
- kartoitetaan ja tunnistetaan riskit ja arvioidaan niiden merkittävyys
- suunnitellaan riskienhallintatoimenpiteet ja hyväksytään riskienhallintasuunnitelma
- toteutetaan riskienhallintamenettely ja arvioidaan menettelyjen onnistuminen
- raportoidaan riskienhallinnan tilanteesta

Riskien hallintaa ohjaavat viraston strategiset päämäärät sekä toiminnalliset tavoitteet. Viraston johto määrittelee niiden perusteella säännöllisesti strategiset riskit.

Riskinoton pääperiaatteet

Liikenneviraston tehtävän luonteeseen sisältyy yhteiskuntaan, yhteistyökumppaneihin, sidosryhmiin, asiakkaisiin ja omaan organisaatioon kohdistuvia riskejä eri tasoilla.

Liikenneviraston riskinoton pääperiaatteet ovat

1. Turvallisuutta tai ympäristöä vaarantavia riskejä vältetään kaikessa toiminnassa
2. Kriittinen toiminnan jatkuvuus turvataan välttämällä riskejä
3. Hallittu riskinotto on sallittua, kunhan riskin toteutumisen aiheuttama menetys on rajattu ja toiminnan palautuminen on varmistettu. Lisäksi todennäköisesti saavutettavien hyötyjen tulee olla merkittävästi riskin toteutumisen aiheuttamia menetyksiä suurempia.
4. Strategisesti merkittävässä hankkeissa voidaan ottaa johdon erikseen hyväksymiä tapauskohtaisia riskejä
5. Riskikokonaisuudesta vastaa aina tavoitteen saavuttamisesta vastuussa oleva. Jokaisella tunnistetulla riskillä on nimetty vastuuhenkilö, jota kutsutaan riskin omistajaksi.

12.11.2012

Drno 1277/065/2012

Riskinotto edellyttää riskien hallintakeinojen kustannusten arviointia sekä riskien merkittävyyden arviointia menetyksenä tai hyötynä yhtenäisellä tavalla riskien ja niiden hallintakeinojen vertailukelpoisuuden varmistamiseksi.

Vastuut

Liikenneviraston toimintaa koskevat vastuut ja valtuudet kuvataan yleisellä tasolla työjärjestyksessä.

Pääjohtaja

Pääjohtaja vastaa riskienhallinnan johtamisesta ja valvonnasta. Pääjohtaja varmistaa oikeanlaisen sisäisen toimintakulttuurin ja riskienhallinnan huomioimisen strategiaprosessissa ja tavoitteiden asettamisessa.

Liikenneviraston johtoryhmä

Liikenneviraston johtoryhmä osallistuu riskien hallintaan johtaminen ja ohjaus -prosessin kautta. Johtoryhmä käsittelee riskienhallintapolitiikan ja siihen tehtävät päivitykset, strategiset avainriskit ja niiden hallintamenettelyt sekä riskienhallinnan kokonaisraportoinnin, ja linjaa sen pohjalta tarvittavat korjaavat toimenpiteet.

Toimialojen ylijohtajat ja pääjohtajan alaisten osastojen johtajat

Ylijohtaja ja tässä tarkoitettujen osastojen johtajat vastaavat toimialansa tai osastonsa riskienhallinnasta, hallintakeinojen suunnittelusta, toimeenpanosta ja seurannasta. Heidän on tarvittavilta osin varauduttava myös riskien toteutumiseen sekä mahdollisiin toimenpiteisiin riskien toteutumisen jälkeen. Ylijohtaja ja osaston johtaja raportoivat riskienhallinnasta muun säännöllisen raportoinnin yhteydessä.

Toimialat ja osastot toimivat oman toiminta-alueensa riskienhallinnan asiantuntijoina, ja ylijohtajat ja osaston johtajat tuovat toimintaan liittyvät merkittävät potentiaaliset riskit viraston pääjohtajan tietoon. Toimialat ja osastot vastaavat myös riskienhallinnan sisällyttämisestä valmistelemiinsa menettelyihin ja ohjeisiin.

Turvallisuusryhmä

Toimii turvallisuusjohtajan apuna Liikenneviraston omaa toimintaa koskevien turvallisuusasioiden ohjaamisessa ja kehittämisessä. Ryhmä koordinoi turvallisuuden eri osa-alueilla tapahtuvaa toimintaa ja niiden riskienhallintaa.

Henkilöstö

Henkilöstö arvioi ja tunnistaa mahdollisia riskejä omassa toiminnassaan. Henkilöstö tuottaa tarvittavaa tietoa johdolle riskien tunnistamiseksi ja arvioimiseksi sekä kehittää ja toteuttaa sovit-
tuja riskienhallintakeinoja. Henkilöstön vastuulla on noudattaa annettuja ohjeita sekä ilmoittaa virastoa uhkaavista riskeistä esimiehelleen, jonka tulee ryhtyä asian vaatimiin toimenpiteisiin.

Riskienhallinnan koordinaattori

Riskienhallintaa koordinoi ja sen toteutumista valvoo tehtävään erikseen nimetty riskienhallinnan koordinaattori. Riskienhallinnan koordinaattori varmistaa yhtenäisten riskienhallintakäytäntöjen toteutumisen ja riskienhallinnan eri osa-alueiden systemaattisen kehittämisen sekä virastotasaisen riskienhallintaraportin kokoamisen.

12.11.2012

Drno 1277/065/2012

Tiimit ja verkostot

Tiimit ja verkostot toimivat oman toiminta-alueensa riskienhallinnan asiantuntijoina, ja tuovat toimintaan liittyviä potentiaalisia riskejä viraston johdon tietoon. Tiimit ja verkostot vastaavat myös riskienhallinnan sisällyttämisestä valmistelemiinsa menettelyihin ja ohjeisiin.

ELY-keskusten liikenne- ja infrastruktuurivastuualueet

Liikenneviraston tulee varmistaa tulosohjauksessa ELY-keskusten vastualueen riskienhallinnan taso niille kuuluvissa Liikenneviraston tehtävissä. ELY-keskusten vastuulla on toimia Liikenneviraston riskienhallintaprosessin mukaisesti ja raportoida riskeistä tulosohjauksen mukaisesti.

Projektit

Projektit vastaavat riskienhallinnastaan voimassaolevan hanke- ja projektiohjeen mukaisesti.

Yhteistyökumppanit

Liikenneviraston tulee toiminnassaan yhteistyökumppaneiden kanssa varmistaa riittävä riskienhallinnan taso ja yhtenäiset menettelyt joko sopimusteitse tai yhteisen riskienhallintasuunnitelman avulla.

Palveluntuottajat

Liikenneviraston tulee sopimuksellisesti varmistaa riittävä palveluntuottajien riskienhallinnan taso. Liikenneviraston sisäisen valvonnan menettelyt käsittävät myös ne toiminnot ja tehtävät, jotka se on antanut toisen viraston, yrityksen tai yksityisen tehtäväksi.

Sisäinen tarkastus

Sisäinen tarkastus tukee pääjohtajaa arvioimalla sisäisen valvonnan ja siihen liittyvän riskienhallinnan asianmukaisuutta ja riittävyyttä. Sisäinen tarkastus arvioi riskienhallinnan toimeenpanoa kokonaisuudessaan ja raportoi pääjohtajalle havaitsemansa riskienhallinnan kehittämistarpeet.

Viitteet

¹⁾ http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_finnish.pdf

²⁾ http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/risk_management.htm

³⁾ <http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1288>

COSO-ERM riskienhallintamalli

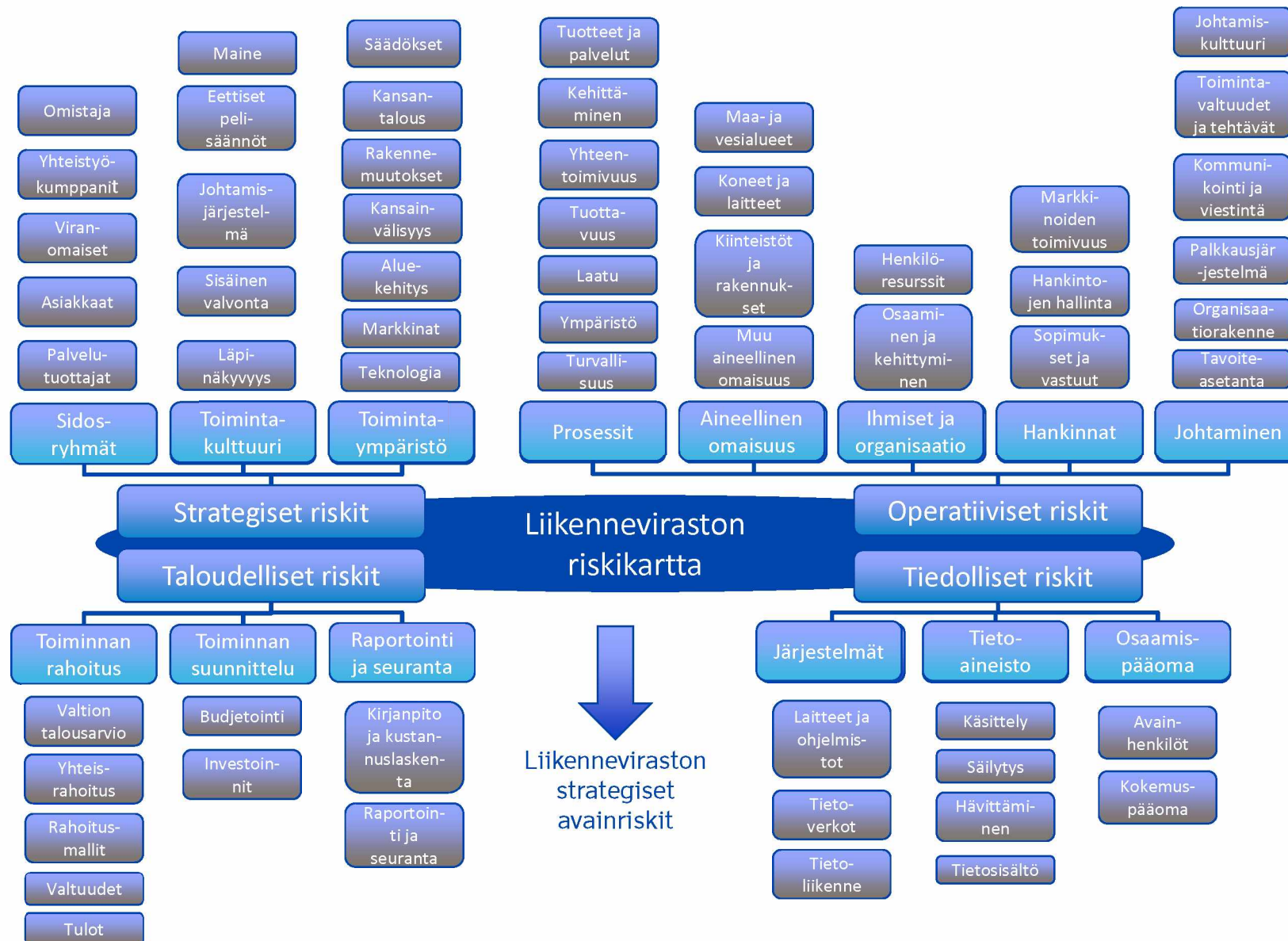
COSO-ERM mallin mukaan riskienhallinta on:

- Riskinottohalukkuuden ja strategian yhdenmukaistamista
 - Johto punnitsee organisaationsa riskinottohalukkuutta arvioidessaan strategisia vaihtoehtoja, asettaessaan niihin liittyviä tavoitteita ja kehittäessään mekanismeja niihin liittyvien riskien hallintaan.
- Tehokkaampaa riskeihin vastaamista
 - Organisaation riskienhallinta pakottaa määrittämään, kuinka riskeihin vastataan ja valitsemaan eri vaihtoehtojen välillä. Riskit voidaan välttää, hyväksyä tai jakaa tai niitä voidaan vähentää.
- Toiminnallisten yllätysten ja tappioiden vähentämistä
 - Organisaatiot kykenevät tunnistamaan potentiaalisia tapahtumia ja vastaamaan niihin paremmin. Näin yllättävät tilanteet ja niistä aiheutuvat kustannukset ja tappiot vähenevät.
- Monitahoisten ja koko organisaatiota koskevien riskien tunnistamista ja hallintaa
 - Jokaisella organisaatiolla on valtava määrä erilaisia riskejä, jotka vaikuttavat organisaation eri osiin. Riskienhallinnan avulla johto voi tehokkaammin reagoida ristikkäisiin vaikutuksiin ja reagoida kokonaisvaltaisesti monitahoisiin riskeihin.
- Tilaisuuksiin tarttumista
 - Ottamalla huomioon kaikki potentiaaliset tapahtumat organisaation johto kykenee tunnistamaan niihin sisältyvät mahdollisuudet ja hyödyntämään niitä ennakoivasti.
- Tehokkaampaa pääoman käyttöä
 - Yksiselitteinen riskitieto auttaa johtoa arvioimaan tehokkaasti pääoman kokonaistarvetta ja kohdentamaan pääoman käytön entistä paremmin.

Mallin määritelmän mukaan

- riskienhallinta on koko organisaation kattava jatkuva prosessi
- riskienhallintaa toteutetaan organisaation kaikilla tasoilla
- riskienhallintaa sovelletaan strategian laadinnassa
- riskienhallintaa sovelletaan koko organisaatiossa, kaikilla tasoilla ja kaikissa yksiköissä ja siinä organisaatiota tarkastellaan kokonaisuutena
- riskienhallinnan tarkoituksena on tunnistaa potentiaalisia tapahtumia, jotka toteutuessaan vaikuttavat organisaatioon, ja hallita riskiä organisaation riskinottohalukkuuden mukaisesti
- riskienhallinnan avulla johto voi saavuttaa kohtuullisen varmuuden organisaation tavoitteiden toteutumisesta
- riskienhallinta on kehitetty toteuttamaan tavoitteita, jotka on ryhmitelty erillisiin, mutta osittain päällekkäisiin luokkiin.

Riskikartta





LIIKENNEVIRASTON STRATEGISET AVAINRISKIT (Livin johtoryhmän seminaari 4.10.2010)



ASIAKASTA VARTEN

Riskin kuvaus*	Esimerkki, skenaario	
R3. Väylästäön kunnan rappeutuminen jatkuu	* Liikenneväylien kunto ei vastaa asiakkaiden tarpeita. * Liikenneturvallisuus heikentyy. * Väyläomaisuutemme arvo laskee.	4,1
R2. Liikennejärjestelmän uudistaminen ja koordinoitu kehittäminen epäonnistuvat	* Liikennejärjestelmäsuunnitelmat eivät ohjaa liikennemuotojen yhteistyötä, investointeja ja kunnossapitoa. * Menetämme mahdollisuuden järkevään priorisointiin ja pitkäjänteiseen toiminnansuunnitteluun. * Haja-asutusalueiden kuljetuspalvelut eivät kehity ja lopulta katoavat * Kaupunkiseuduille ei saada aikaiseksi kilpailukyistä joukkoliikennettä * Liikenneviraston asiantuntijuus liikennejärjestelmätöiden asiantuntijana kyseenalaistetaan.	3,3

TOIMINTAMME TÄNÄÄN NÄKYVÄ HUOMISEN JÄLJISSÄ

Riskin kuvaus	Esimerkki, skenaario	
R4. Tapahtuu merkittävä liikenteellinen häiriö tai suuronnettomuus	* Liikenneviraston rooli liikenneturvallisuuden edistäjänä ja mahdollistajana kärsii. * Liikennejärjestelmä ei joltain osin toimi ja sujuvuus kärsii. * Virastoon kohdistuu merkittäviä korvausvaatimuksia.	3,8

VÄHEMMÄLLÄ ENEMMÄN, YHTEISTYÖSSÄ

Riskin kuvaus	Esimerkki, skenaario	
R11. Työnjako hallinnonalalla ja aluehallinnossa on epäselvä	* Vastuita ei pystytä hahmottamaan. Tämä hidastaa töiden edistymistä tai jopa johtaa siihen, että joitain asioita jää hoitamatta. * ELY-ohjaus ei toimi ja ELY-keskusten toiminta eriytyy. ELY-L vastuualueelle ei kohdennu riittävästi resursseja. * Trafina ja Liikenneviraston tavoitteiden erilaisuus heikentää tuottavuutta.	3,8
R9. Hankintatoimintamme ja yhteistyö palveluntuottajien kanssa ei kehity	* Hyödynnämme hankintalakia suppeasti emmekä kokeile uusia hankintamenettelyjä. Hankintatapojen pilotoinnit jäävät yksittäisiksi kokeiluiksi. * Taitomme kilpailuttaa ja tilata oikein ja oikeita asioita vähenee. Luotamme liikaa konsulttien osaamiseen. Emme hallitse tilaamiemme palveluiden laadunvalvontaa. * Riskien jakautuminen tilaajan ja tuottajan välillä ei toteudu meille parhaalla tavalla. * Kykymme edistää toimivien markkinoiden syntyä ei ole riittävä.	3,5

IHMISET TEKEVÄT TULOKSEN

Riskin kuvaus	Esimerkki, skenaario	
R.15 Henkilöstöjohtamisessa ei onnistuta	* Virastossa oleva osaaminen ja viraston osaamistarpeet eivät kaikilta osin kohtaa. * Eläköitymisen ja avainhenkilöiden lähdön myötä tapahtuu osaamiskatoa. Menetämme hiljaista tietoa. * Henkilöstö ei motivoitu kouluttautumaan uusiin tehtäviin ja hankkimaan uutta osaamista * Osaamispuutteet johtavat toiminnan tehottomuuteen. * Vanhoista tehtävistä ei osata luopua. * Yhtenäistä Liikennevirasto-henkeä tai toimintakulttuuria ei synny. * Henkilöstö ei sitoudu yhteisiin tavoitteisiin. Toimintamme on tehotonta. * Henkilöstön kohtelu ei ole tasapuolista. * Työtyytyväisyys laskee organisaation kaikilla tasoilla.	3,8

* Tunnus riskikuvauksen edessä on riskin "työnumero", ei riskin olennaisuutta tms. kuvaava luku.

** Riskin olennaisuus koostuu riskin arvioidusta vaikuttavuudesta ja todennäköisyydestä.



LIIKENNEVIRASTON STRATEGISET RISKIT (Riskienhallintaseminaari 9.9.2010)



ASIAKASTA VARTEN

Riskin kuvaus*	Esimerkki, skenaario	
R3. Väylästäön kunnon rappeutuminen jatkuu	* Liikenneväylien kunto ei vastaa asiakkaiden tarpeita. * Liikenneturvallisuus heikentyy. * Väyläomaisuutemme arvo laskee.	4,1
R2. Liikennejärjestelmän uudistaminen ja koordinoitu kehittäminen epäonnistuvat	* Liikennejärjestelmäsuunnitelmat eivät ohjaa liikennemuotojen yhteistyötä, investointeja ja kunnossapitoa. * Menetämme mahdollisuuden järkevään priorisointiin ja pitkäjänteiseen toiminnansuunnitteluun. * Haja-asutusalueiden kuljetuspalvelut eivät kehity ja lopulta katoavat * Kaupunkiseuduille ei saada aikaiseksi kilpailukyistä joukkoliikennettä * Liikenneviraston asiantuntijuus liikennejärjestelmätöiden asiantuntijana kyseenalaistetaan.	3,3
R1. Emme onnistu asiakkaiden tarpeiden ennakkoinnissa, tunnistamisessa ja priorisoinnissa	* Määrärahojen järkevä kohdentaminen ei onnistu ja toteutamme hankkeita, jotka eivät ole kokonaisuuden kannalta olennaisia ja järkeviä. Toimintamme on lyhytjänteistä kokonaiskuvan puuttuessa. * Investointien ja perusväyläpidon suhde ei ole tasapainossa.	3,0

TOIMINTAMME TÄNÄÄN NÄKYVÄ HUOMISEN JÄLJISSÄ

Riskin kuvaus	Esimerkki, skenaario	
R4. Tapahtuu merkittävä liikenteellinen häiriö tai suuronnettomuus	* Liikenneviraston rooli liikenneturvallisuuden edistäjänä ja mahdollistajana kärsii. * Liikennejärjestelmä ei joltain osin toimi ja sujuvuus kärsii. * Virastoon kohdistuu merkittäviä korvausvaatimuksia.	3,8
R6. Liikenneviraston t&k-toiminnan määrä alenee resurssien puutteen vuoksi	* Emme pysty tukemaan liikennealan kehitystä ja kilpailukykyä. * Ymmärryksemme liikennejärjestelmästä kokonaisuutena jää kapeaksi. * Oma osaamisemme taso laskee. * Uusien ideoiden käytäntöön vieminen viivästyy.	3,3
R5. Meiltä puuttuu toimiva ja tehokas toimintamalli keskustelun käymiseksi emmekä pysty olemaan aloitteellisia	* Vaikuttajan roolimme jää ohueksi. * Emme onnistu vaikuttamaan oikeissa asioissa. * Uusien ratkaisuvaihtoehtojen tuottaminen ei toteudu. * Emme pysty kaventamaan toiminnalle asetettujen odotusten ja osoitettujen resurssien välistä kuilua.	2,9
R7. Liikenneviraston maine heikkenee	* Asiakkaiden, sidosryhmien ja muiden kumppaneidemme luottamus virastoa kohtaan heikkenee. * Mahdollisuutemme esiintyä houkuttelevana työpaikkana heikkenee, rekrytointi vaikeutuu. * Virasto ei ole haluttu kumppani, halu toimia ja kehittää kanssamme vähenee.	2,9

* Tunnus riskikuvauksen edessä on riskin "työnumero", ei riskin olennaisuutta tms. kuvaava luku.

** Riskin olennaisuus koostuu riskin arvioidusta vaikuttavuudesta ja todennäköisyydestä.

VÄHEMMÄLLÄ ENEMMÄN, YHTEISTYÖSSÄ

Riskin kuvaus	Esimerkki, skenaario	
R11. Työnjako hallinnonalalla ja aluehallinnossa on epäselvä	* Vastuita ei pystytä hahmottamaan. Tämä hidastaa töiden edistymistä tai jopa johtaa siihen, että joitain asioita jää hoitamatta. * ELY-ohjaus ei toimi ja ELY-keskusten toiminta eriytyy. ELY-L vastuualueelle ei kohdennu riittävästi resursseja. * Trafín ja Liikenneviraston tavoitteiden erilaisuus heikentää tuottavuutta.	3,8
R14. Pitkäjärjestyksi ohjelmointi- ja rahoituspäätöksiä ei saada aikaiseksi	* Toiminnan pitkäjärjestyksen suunnittelu ei onnistu. * Yritysten mahdollisuudet resurssien suunnitteluun kapenee ja tuottavuus laskee.	3,6
R9. Hankintatoimintamme ja yhteistyö palveluntuottajien kanssa ei kehity	* Hyödynnämme hankintalakeja suppeasti emmekä kokeile uusia hankintamenettelyjä. Hankintatapojen pilotoinnit jäävät yksittäisiksi kokeiluiksi. * Taitomme kilpailuttaa ja tilata oikein ja oikeita asioita vähenee. Luotamme liikaa konsulttien osaamiseen. Emme hallitse tilaamiemme palveluiden laadunhallintaa. * Riskien jakautuminen tilaajan ja tuottajan välillä ei toteudu meille parhaalla tavalla. * Kykymme edistää toimivien markkinoiden syntyä ei ole riittävä.	3,5
R10. Investointipäätöksissä ei huomioida riittävästi pitkän aikavälin elinkaarikustannuksia	* Investointeihimme kohdentuu yllättäviä kustannuksia, joiden rahoittamiseen ei ole osattu varautua investointia tehtäessä. Kustannukset voivat olla suuruudeltaan merkittäviä.	3,5
R8. Emme pysty täysimääräisesti hyödyntämään teknologiaa uusien toimintaa tehostavien palvelujen tuottamisessa	* Uusien laitteiden ja palveluiden käyttämäärien kasvu ja kriittisen massan saavuttaminen ovat hidasta. Tarvittavia standardeja ei synny riittävän nopeasti. * Resurssimme eivät riitä useiden samanaikaisesti kehittyvien teknologioiden seurantaan ja niiden kehitystapojen tunnistamiseen. * Oma osuutemme tiedonvälityksen/tiedonkulun ketjussa jää hoitamatta, jolloin sähköisen asiointin palvelut eivät vastaa asiakkaiden tarpeita.	3,5
R13. Alan tuottavuus ei parane	* Emme pysty vastaamaan meille asetettuihin tavoitteisiin, palvelutaso laskee.	3,2
R12. Emme onnistu tehokkaassa verkostotoiminnassa	* Kykymme toimia tehokkaasti suurilla kaupunkiseuduilla tai kv-tasolla ei ole paras mahdollinen. * Halumme ja taitomme havaita muutoksia verkostoissa ei ole riittävä emmekä siten pysty päivittämään rooliajamme verkoston jäsenenä. * Yhtenäiset toimintatavat eivät yhtenäisty liikennealan laajassa verkostossa, jos emme ota selkeää koordinaatiovastausta.	2,9

IHMISET TEKEVÄT TULOKSEN

Riskin kuvaus	Esimerkki, skenaario	
R15. Liikennevirastossa oleva osaaminen ja viraston osaamistarpeet eivät kaikilta osin kohtaa	* Eläköitymisen ja avainhenkilöiden lähdön myötä tapahtuu osaamiskatoa. Menetämme hiljaista tietoa. * Henkilöstö ei motivoidu kouluttautumaan uusiin tehtäviin ja hankkimaan uutta osaamista. * Osaamispuutteet johtavat toiminnan tehottomuuteen. * Vanhoista tehtävistä ei osata luopua.	3,8
R19. Emme onnistu henkilöstöjohtamisessa	* Yhtenäistä Liikennevirasto-henkeä tai toimintakulttuuria ei synny. * Henkilöstö ei sitoudu yhteisiin tavoitteisiin. Toimintamme on tehotonta. * Henkilöstön kohtelu ei ole tasapuolista. * Työtyytyväisyys laskee organisaation kaikilla tasoilla ja virastosta siirrytään muualle töihin.	3,7
R17. Yhteisten toimintamallien käyttöönotto liian hidasta eikä kannusta osaamisen ja kyvykkyyksien tehokkaaseen hyödyntämiseen	* Vanhojen organisaatioiden toimintakulttuurit jatkavat olemassa oloaan liian pitkään ja niiden "kilpailu" toistensa kanssa heikentää kokonaisuuden kehittymistä yhteiseen suuntaan. * Uuteen toimintamalliin siirtyminen tehdään liian nopeasti, jolloin jokin toiminto voi kärsiä. * Pitäytyminen vanhoissa toimintamallissa ei edistä toisten asiantuntemuksen arvostusta ja heikentää asiantuntijuuden hyödyntämistä yli organisaatiorajojen.	3,5
R16. Toimintamme ei edistä alan osaamisen kehittymistä ja alan kiinnostavuus laskee	* Riski kohdistuu koko alan osaamiseen ja houkuttelevuuden vähenemiseen. Tilaajaorganisaationa saamme kalliimmalla huonompaa tulosta.	3,0
R18. Epäonnistumme alueellistamisessa	* Epävarmuuden aiheuttama muutosvastarinta on voimakasta. * Työtyytyväisyys ja motivaatio laskevat ja organisaation tehokkuus heikkenee.	3,0

RISKIN VAIKUTTAVUUS

PIENI KOHTALAINEN SUURI

1 3 5

[illegible]

RISKIN TODENNÄKÖISYYS

PIENI KOHTALAINEN SUURI

1 3 5

[illegible]

Riskienhallinnan vastuuhenkilöt

Riskienhallinnan koordinaattori Liikennevirastossa:

Olli Holm, liikennejärjestelmä-toimiala

Tulosityksiköiden riskienhallinnan vastuuhenkilöt:

- Liikennejärjestelmä-toimiala: Olli Holm
- Liikenteenhallinta-toimiala: Matti Aaltonen
- Kunnossapito-toimiala: Tapani Määttä
- Investointi-toimiala: Outi Luukkonen
- Hallinto-toimiala: Laura Karttunen
- Viestintä: Johanna Majamäki

Riskien merkittävyyden arviointimatriisi

Riskin seurausten vakavuus

- Mitä riskin toteutumisesta normaalisti seuraa
- Mikä on seuraus pahimmassa tapauksessa

		1. Ei seurauksia	2. Lieviä/vähäisiä Vä	3. Vakavia/merkittäviä Me	4. Suuria Su	5. Erittäin suuria Esu
Tapahtuman esiintymistiheys	5. Erittäin yleinen Eyl	Vähäinen Vä	Kohtalainen Ko	Merkittävä Me	Sietämätön Si	Sietämätön Si
	4. Yleinen Yl	Merkityksetön Mtön	Vähäinen Vä	Kohtalainen Ko	Merkittävä Me	Sietämätön Si
	3. Satunnainen Sa	Merkityksetön Mtön	Vähäinen Vä	Kohtalainen Ko	Kohtalainen Ko	Merkittävä Me
	2. Harvinainen Ha	Merkityksetön Mtön	Merkityksetön Mtön	Vähäinen Vä	Vähäinen Vä	Merkittävä Me
	1. Erittäin harvinainen Eha	Merkityksetön Mtön	Merkityksetön Mtön	Merkityksetön Mtön	Vähäinen Vä	Kohtalainen Ko

Riskin todennäköisyys

- Miten usein riskin toteutuminen on mahdollista
- Miten usein riski toteutuu

Riskin todennäköisyys	
Erittäin yleinen	Riski toteutuu hyvin suurella todennäköisyydellä
Yleinen	Riskin toteutuminen on todennäköistä
Satunnainen	Riski saattaa toteutua joissain tapauksissa
Harvinainen	Riskin toteutuminen normaalissa toiminnassa on epätodennäköistä
Erittäin harvinainen	Riski voi toteutua vain poikkeuksellisissa olosuhteissa

Toimenpideluokat

IV luokka	Välittömät toimenpiteet riskin poistamiseksi tai pienentämiseksi
III luokka	Ryhdyttävä toimiin tilanteen tarkastamiseksi tai selvittämiseksi. Toimenpiteet määritettävä riskin alentamiseksi.
II luokka	Toimenpiteitä ei yleensä tarvita. Seurataan, että tilanne pysyy hallinnassa.
I luokka	Ei tarvita toimenpiteitä. Seuranta tapauskohtaisesti.

